



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

RESEARCH REPORT 0131

MIDDELEN EN VAARDIGHEDEN

door
D. DEVOGELAER

D/2001/2376/31

MIDDELEN EN VAARDIGHEDEN

door

Danielle Devogelaer

September, 2001

Abstract

Na de opgang in de jaren '80 van het vijfkrachtenmodel van Michael Porter (1980) kwam men in de jaren '90 tot het inzicht dat een loutere sectoranalyse niet altijd in staat is om blijvende resultaatsverschillen tussen ondernemingen te verklaren. In aanvulling van een sectoranalyse wordt in deze paper dan ook gepleit voor een analyse van de middelen en vaardigheden die tot een onderneming behoren. Middelen en vaardigheden zijn ondernemingsspecifiek en vormen een belangrijke basis voor een concurrentieel voordeel.

We starten met één van de voornaamste bouwstenen in het strategielandschap, het concurrentieel voordeel. Een concurrentieel voordeel stelt een onderneming in staat jaar na jaar een beter resultaat te boeken dan haar tegenspelers. Een bruikbare definitie en de 2 manieren om een verdedigbaar concurrentieel voordeel op te bouwen maken dan ook het grootste deel van dit werk uit. Eén van de manieren om tot een concurrentieel voordeel te komen is het vergaren van middelen en ineenknutselen van vaardigheden. Wat middelen en vaardigheden nu eigenlijk zijn en waarin de middelen-en-vaardighedenbenadering verschilt van de omgevings- en concurrentieschool van Michael Porter wordt vervolgens besproken. Als afsluiter wordt het schema van Ansoff aangehaald dat aangeeft hoe met bestaande of nieuwe middelen en vaardigheden een aantal strategische opties binnen handbereik komen te liggen.

Kernwoorden: Concurrentieel voordeel, middelen en vaardigheden, waardecreatie, waardetoeëigening

Middelen & Vaardigheden

Na de opgang in de jaren '80 van het vijfkrachtenmodel van Michael Porter¹ kwam men in de jaren '90 tot het inzicht dat een loutere sectoranalyse niet altijd in staat is om blijvende performantieverschillen tussen ondernemingen te verklaren. In aanvulling van een sectoranalyse wordt in deze paper dan ook gepleit voor een analyse van de middelen en vaardigheden die tot een onderneming behoren. Middelen en vaardigheden zijn ondernemingsspecifiek en vormen een belangrijke basis voor een concurrentieel voordeel.

In deze paper steken we van wal met één van de voornaamste bouwstenen in het strategielandschap, het concurrentieel voordeel. Een concurrentieel voordeel stelt een onderneming in staat jaar na jaar een beter resultaat te boeken dan haar tegenspelers. Een bruikbare definitie en de 2 manieren om een verdedigbaar concurrentieel voordeel op te bouwen maken dan ook het grootste deel uit van dit werk. Eén van de manieren om tot een concurrentieel voordeel te komen is het vergaren van middelen en ineenknutselen van vaardigheden. Wat middelen en vaardigheden nu eigenlijk zijn en waarin de middelen-en-vaardighedenbenadering verschilt van de omgevings- en concurrentieschool van Michael Porter wordt uitvoerig besproken in 1.2. Waardecreatie door het bezitten van unieke middelen en vaardigheden is een eerste pijler in het opbouwen van een concurrentieel voordeel, een tweede en zo mogelijk nog belangrijker steunpilaar is het kunnen toeëigenen van deze waarde. Aan welke voorwaarden de aanwezige middelen en vaardigheden moeten voldoen om deze waardetoeëigening te garanderen, wordt aangetoond in 1.3. De noodzaak van een continue aanpassing van de bedrijfsspecifieke middelen en vaardigheden aan de heersende marktomstandigheden is hierbij onmiskenbaar. Als afsluiter wordt het schema van Ansoff besproken dat aangeeft hoe met bestaande of gloednieuwe middelen en vaardigheden een aantal strategische opties binnen handbereik komen te liggen.

1.1. Concurrentieel voordeel

Een concurrentieel voordeel stelt een onderneming in staat jaar na jaar een hoger rendement te behalen dan haar concurrenten. Dit hoger rendement kan te wijten zijn aan het vragen van een hogere prijs voor producten of diensten óf het werken aan een lager kostenkaartje dan zijn concurrenten óf eventueel een combinatie van deze twee². Dit vragen van een hogere prijs of werken aan een lagere kost is geen gegeven, het is het resultaat van iets wat de onderneming heeft of iets wat de onderneming kan. In een eerste paragraaf gaan we dieper in op de eerste oorzaak van een concurrentieel voordeel, nl. het bezitten van een materieel of immaterieel actief. Dit wordt in het vakjargon ook wel eens een *rentecreërende factor* of *concurrentiële troef* genoemd. In een tweede paragraaf staan we dan stil bij het concurrentieel voordeel dat een onderneming opbouwt door iets wat zij beter kan dan haar rivalen.

1.1.1. Rentecreërende³ factoren

Eenzijds kan een concurrentieel voordeel voortspruiten uit iets wat de onderneming heeft. Dit iets noemt men een rentecreërende factor of concurrentiële troef. Een voorbeeld kan de structuur van de bedrijfstak zijn. Een gunstige structuur kan de onderneming in staat stellen om hoger dan normale winsten te genereren. Een voorbeeld verduidelijkt. Indien een bepaalde bedrijfstak slechts ruimte laat voor één of maximaal twee winstgevende bedrijven, zit een gevestigde onderneming die winstgevend werkt gebeiteld. De structuur van de bedrijfstak zelf verhindert immers succesvolle toetreding van nieuwkomers. Aangezien de structuur van een bedrijfstak vastligt, kan men dit beschouwen als iets wat de onderneming heeft⁴. Dit noemt men dan een rentecreërende factor. Een ander voorbeeld kan een patent zijn. Door het veilig stellen van intern ontwikkelde technologie via het aanvragen van een patent kan men een soort van voorsprong opbouwen die moeilijk door concurrenten ingehaald kan worden. Indien men door het in bezit hebben van dit patent deze voorsprong kan verzilveren in een hoger rendement dan zijn tegenspelers, spreekt men ook hier van een rentecreërende factor.

1.1.2. Kernvaardigheden

Naast wat de onderneming heeft, kan een concurrentieel voordeel ook voortkomen uit iets wat de onderneming kan. Deze kunde zit vervat in de *kernvaardigheden*. Voorbeelden zijn het aankopen van de juiste inputs, het in staat zijn snel nieuwe producten te ontwikkelen en te introduceren, het leveren aan een voorspelbare kwaliteit, ... Een kernvaardigheid is maw. iets wat de onderneming in staat stelt iets te kunnen wat een tegenstrever niet (zo goed) kan. Op te merken valt evenwel dat niet alle vaardigheden even belangrijk zijn voor een concurrentieel voordeel. Twee dimensies zijn hierbij cruciaal: het belang voor de klant en het verschil met de concurrentie.

Eerste variabele is voor de hand liggend. Zolang de vaardigheid niet cruciaal is voor de klant, kan dit geen basis vormen voor een concurrentieel voordeel. Afnemers zullen immers niet bereid zijn een meerwaarde te betalen wanneer de kernvaardigheid van ondergeschikt belang is voor hen. Een voorbeeld verduidelijkt: wanneer de modebewuste consument veel belang hecht aan het design van de nieuwe zomercollectie, zal deze vaardigheid op het niveau van de onderneming uitstekend vervuld moeten worden. Modemakers die dit nalaten, zullen onmogelijk een concurrentieel voordeel kunnen verwerven in de modesector.

Een tweede variabele van belang is het verschil met de concurrenten. Het is onmogelijk een concurrentieel voordeel te realiseren wanneer men niet uitblinkt. Dit dient duidelijk te zijn uit de definitie van een concurrentieel voordeel. Wanneer men niet beter is dan zijn concurrenten, is het niet mogelijk een superieur rendement te realiseren.

1.2. Middelen en Vaardigheden

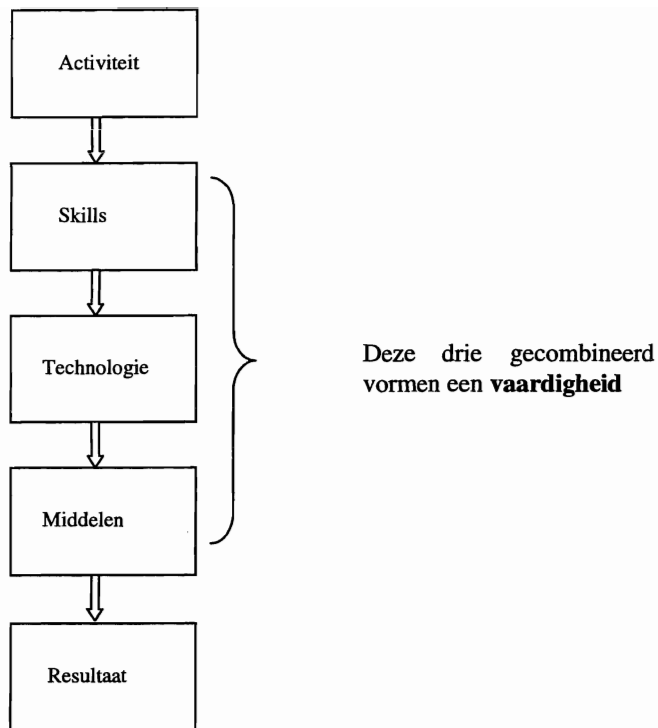
Hoe komt men nu tot deze kernvaardigheden? Wat zijn vaardigheden in het algemeen? Waarom spreekt men van een middelen-en-vaardighedenbenadering en niet van een vaardighedenbenadering? Dit zijn

allemaal vragen die in dit deel onderzocht zullen worden. We starten met een omschrijving van de begrippen middelen en vaardigheden. Vervolgens bekijken we wat meer in diepte wat kernvaardigheden eigenlijk zijn en hoe ze verschillen van algemene vaardigheden. In een laatste subparagraaf onderzoeken we de middelen-en-vaardighedenbenadering en duiden het verschil aan met Michael Porter's vijfkrachtenmodel.

1.2.1. Wat zijn nu eigenlijk middelen en vaardigheden ?

Met middelen wordt eigenlijk alles bedoeld dat aanzien kan worden als een sterkte of zwakte van een bepaald bedrijf. Meer theoretisch kan men zeggen dat de middelen van een individuele onderneming op een bepaald tijdstip materiële of immateriële activa zijn die op semipermanente wijze aan de onderneming verbonden zijn⁵. Voorbeelden zijn kapitaal, opgeleid personeel, merknamen, ... Middelen zijn dus eigenlijk de inputs in het productieproces. Volledig geïsoleerd zijn ze van weinig belang. Hun belang is alleen merkbaar wanneer ze samen met skills en technologie gecombineerd en geïntegreerd worden en zo leiden tot een vaardigheid.

Een vaardigheid wordt gedefinieerd als de eigenschap van een geïntegreerde groep van middelen, skills en technologie om een bepaalde taak of activiteit tot een goed resultaat te brengen. Skills zijn een soort van expertise om een activiteit uit te voeren. Zo hebben electriciens bepaalde skills om een gezin te voorzien van stroom en deze op een veilige manier toegang te verlenen tot het elektriciteitsnet. Technologie is de techniek die deze activiteit ondersteunt. Dit zou bijvoorbeeld de software kunnen zijn om een gesofisticeerd aankoopprogramma te laten draaien. Om van vaardigheden te spreken, zijn dus complexe patronen van coördinatie vereist. Dit is een hele opgave en vraagt een leerproces van vallen en opstaan.



Figuur 1: Van activiteit tot resultaat

1.2.2. Van vaardigheid naar kernvaardigheid

Een derde belangrijk begrip is de kernvaardigheid. Het verschil tussen een vaardigheid en een kernvaardigheid wordt gevat door vier criteria. Om van een vaardigheid naar een kernvaardigheid over te stappen, moet simultaan aan deze vier voorwaarden voldaan worden. Wanneer niet aan deze voorwaarden tegemoet gekomen wordt, spreekt men van een algemene vaardigheid. Wanneer aan alle vier de voorwaarden voldaan wordt, spreekt men van een kernvaardigheid. Daartussen strekt zich een heel continuüm uit van vaardigheden die ten dele algemeen, ten dele kern zijn.

Een eerste criterium om te testen of een vaardigheid tot de kern behoort, is de vraag of deze vaardigheid waarde schept voor de consument. Wanneer de onderneming door het gebruik van een vaardigheid waarde kan creëren voor de klant, hetzij door een differentiatievoordeel⁶, hetzij door een lagekostenstrategie⁷, is dit een eerste stap op weg naar een kernvaardigheid.

Een tweede test is of de vaardigheid houdbaar is tegenover concurrenten. Een vaardigheid kan onderhevig zijn aan imitatie of substitutie⁸. Wanneer de vaardigheid gecopieerd (geïmiteerd) of omzeild (gesubstitueerd) wordt, zal haar waarde aangetast worden en verkleint de kans dat deze vaardigheid tot de kern zal behoren. Zo zal het voor andere distributeurs eveneens mogelijk zijn lage prijzen te zetten, maar toch is er geen enkele van Wal-Marts concurrenten die Wal-Mart evenaart op de Amerikaanse markt. Dit is te wijten aan haar onnavolgbare mix van excellente servicing en gesofistikeerde logistiek.

De vraag of de vaardigheid eveneens uitgebreid kan worden naar andere activiteiten is een derde voorwaarde om als kernvaardigheid bestempeld te worden. Wanneer het mogelijk is een vaardigheid niet enkel in te schakelen in één enkele activiteit, maar deze eveneens te transfereren naar andere activiteiten van de waardeketting staat men een stap dichterbij een kernvaardigheid.

Laatste vereiste is of er, door inschakeling van deze vaardigheid, een superieur resultaat behaald kan worden. Is het mogelijk door de toepassing van de deskundigheid het voordeel te verzilveren in een rendement dat hoger is dan dat van de concurrentie en eveneens de eigen vermogenskosten dekt? Zo is Wal-Marts nettowinst zomaar liefst 5 maal groter dan die van de tweede grootste distributeur op wereldschaal, het Franse Carrefour.

Dit zijn de vier voorwaarden om langs de lijn te evolueren van een algemene naar een kernvaardigheid. Kernvaardigheden zijn cruciaal omdat zij aan de basis liggen van een concurrentieel voordeel. De reis van kernvaardigheid tot concurrentieel voordeel kan via twee routes gebeuren:

enerzijds een rechtstreekse rit⁹, anderzijds via een zijspoor door het uitgroeien tot rentecreërende factoren. Dit wordt verder verduidelijkt in de volgende paragraaf.

Een vaardigheid die zorgvuldig uitgeoefend wordt door een onderneming en zo aanleiding geeft tot een bepaalde “routine” kan leiden tot een verworven recht. Dit verworven recht noemt men, zoals reeds besproken in 1.1.1, een rentecreërende factor. Een voorbeeld illustreert dit. Een onderneming beslist alles in het werk te stellen om een consistente kwaliteit aan te bieden aan haar klantenbasis. Dit doet ze door grondstoffen van de beste kwaliteit aan te kopen, het productieproces aan een zeer zorgvuldige kwaliteitscontrole te onderwerpen en een uitstekende dienst-na-verkoop aan te bieden. Door deze coherente afstemming van haar verschillende activiteiten is het mogelijk dat klanten na verloop van tijd de merknaam van het bedrijf gaan associëren met deze geboden kwaliteit. Dus, wat eens vaardigheden waren van de onderneming (sourcing, operationeel, servicing) verworden dan tot iets wat de onderneming heeft, tot een rentecreërende factor. In dit geval is dit een stevig uitgebouwde merknaam die garant staat voor kwaliteit.

Tweede bemerking is dat middelen en vaardigheden enkel waarde hebben in een bepaalde industrie op een bepaald tijdstip. Een kernvaardigheid die waarde creëert in een bepaalde industrie in een bepaald tijdsbestek kan in een andere industrie en/of andere tijdsperiode juist waarde vernietigen of totaal overbodig worden. Pogingen om kreeften een merknaam te geven, zijn tot op heden allen mislukt. Hieruit blijkt dat een merknaam dus niet waardecreërend werkt in de kreeftenbusiness, terwijl het dit wel doet in de tandpastasector. Merknamen waren vroeger heel belangrijk in de PC-industrie, maar zijn dat nu niet meer. Hieruit kunnen we afleiden dat naast de interne analyse van middelen en vaardigheden (de middelen-en-vaardighedenbenadering) ook een externe analyse van bedrijfstak en historische context (Porters vijf-krachtenmodel) noodzakelijk is.

1.2.3. Hoe middelen en vaardigheden verschillen van Porters denkschema

In vorige paragraaf werd reeds aangestipt dat de éne benadering moeilijk zonder de andere kan. Ze vullen mekaar aan en zijn dus complementair te noemen. Toch zijn er enkele fanatieke strategie-adepten die ofwel de éne, ofwel de andere benadering aanhangen. In deze paragraaf gaan we daarom wat dieper in op de wezenlijke verschillen tussen beide denkwijzen.

De middelen-en-vaardighedenbenadering ziet de onderneming als een verzameling van middelen en vaardigheden. Het vinden van unieke¹⁰ of, indien dit onmogelijk blijkt, moeilijk-te-copiëren middelen en vaardigheden loopt doorheen de onderneming als een rode draad. Het hoofddoel van de middelen-en-vaardighedenbenadering is dan een verklaring te vinden voor de manier waarop ondernemingsspecifieke middelen en vaardigheden het resultaat van de onderneming beïnvloeden in een concurrentiële omgeving.

Toch wordt deze zienswijze niet door alle strategen gedeeld en kan de bestaande strategieliteratuur opgedeeld worden in twee essentieel verschillende denkpijlers. Enerzijds kennen we de school van Porter die voorstander is van omgevings- en concurrentieanalyse. Gegeven Michael Porters achtergrond van Industriële Organisatie-econoom is deze instelling niet zo vreemd. De essentie van deze denkwijze wordt als volgt samengevat: de bedrijfstakstructuur bepaalt in belangrijke mate de intensiteit van concurrentie binnen die bedrijfstak, die op haar beurt de context dicteert voor het “juiste” gedrag van een onderneming. Dit gedrag wordt geformuleerd in een concurrentiestrategie. Porters vijf structurele krachten beïnvloeden dan de gemiddelde rentabiliteit van de bedrijfstak en hebben een aanzienlijke invloed op het resultaat van een individuele onderneming.

Voor de school van Porter is het dan voornamelijk van belang de “juiste” bedrijfstakken te kiezen en daarin de meest winstgevendende concurrentiële posities in te nemen. Wat minder onder de aandacht gebracht wordt, is het uniek-zijn van elke onderneming. Dit uniek-zijn heeft alles te maken met de middelen en vaardigheden waarover elk bedrijf beschikt. We

brengen licht door een eenvoudig voorbeeldje. Elk spel heeft een kern van strategische kennis die onafhankelijk is van de tegenstander. Iedereen kent bijvoorbeeld de spelregels van de voetbalsport. Zo weet elke rechtgeaarde liefhebber en beoefenaar van deze sport dat men zoveel mogelijk moet vermijden in eigen doel te spelen. Ook kan men ervan uitgaan dat algemeen geweten is dat er met twee teams van elf gespeeld wordt en enkel gewisseld mag worden op het signaal van de scheidsrechter. Dergelijke regels zijn door beide partijen gekend en hoeven dus niet bij het begin van elk nieuw spel uit de doeken gedaan te worden.

Wanneer men echter weet wie men als tegenstander voor zich krijgt, kan een tweede bron van kennis aangesproken worden die gebaseerd is op het uitspelen van verschillen. In het voetbalspel wordt vaak geanticipeerd op de strategie van het andere team om zijn eigen troeven uit te spelen. Zo zal men meer op kopspel spelen wanneer de tegenstanders kleiner uitgevallen zijn dan het eigen team. Of het ene elftal kan afspreken de bal zo lang mogelijk al dribbelend bij zich te houden tot de vijandige verdediging deze actie verwacht. Op dat moment kan de voorhoede dan weer plotseling overgaan op een lange dieptepass. Deze serie van afspraken creëren verrassing bij de tegenpartij en een (al dan niet tijdelijk) voordeel.

Deze allegorie is misschien wat simplistisch, maar heeft als bedoeling de lezer het verschil aan te tonen tussen de door beide spelpartijen gekende omgeving en regels enerzijds en de bedrijfseigen kennis anderzijds. Indien de ondernemingen over dezelfde informatie en analyse-instrumenten beschikken, zullen ze op een nagenoeg identieke manier de gekende omgeving ontleden en tot quasi identieke besluiten komen. De bedrijfseigen kennis daarentegen zijn de eigen vaardigheden die elke onderneming achter de hand houdt en waarmee zij aan de aftrap zal staan. Deze specifieke eigenschappen maken dat bedrijven verschillen vertonen in ondernemingsresultaten.

1.3. Verdedigbaarheid

Eenmaal de middelen vergaard en de vaardigheden opgebouwd in een bedrijf, is het eveneens noodzakelijk hun intrinsieke waarde te verdedigen tegen Porters vijf krachten (interne rivaliteit, substituten, binnendringers, onderhandelingsmacht van leveranciers en klanten). Een vaardigheid wordt immers bedreigd door een heel aantal spelers die een graantje willen meepikken van haar waarde.

1.3.1. *Beter één vogel in de hand ...*

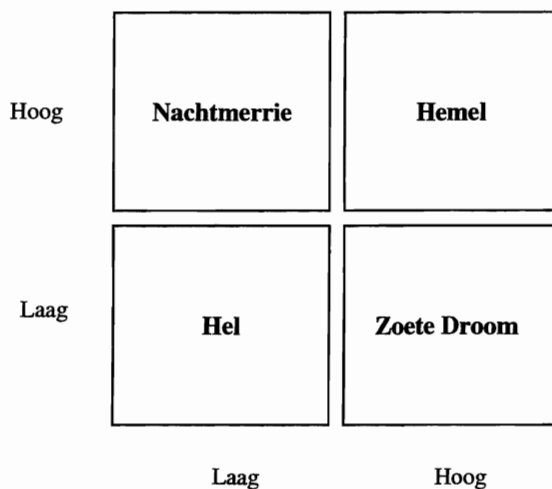
In dit deeltje gaan we na wat de tweede cruciale factor is in het verwerven van een verdedigbaar concurrentieel voordeel. In paragrafen 1.1 en 1.2 zijn we er reeds achtergekomen hoe een onderneming met behulp van middelen en vaardigheden waarde kan creëren (“value creation”). Deze waardecreatie is een eerste stap in het opbouwen van een verdedigbaar concurrentieel voordeel. Een tweede, en zo mogelijk nog belangrijker, stap is dan deze gecreëerde waarde zoveel mogelijk binnen het bedrijf zelf te houden. Dit noemt men waardetoeëigening of, in het Engels, “value capturing”.

Onderstaande figuur vat dit samen. Op de verticale as bevindt zich de *waardecreatie*. Horizontaal kan je de waardetoeëigening terugvinden. Beide parameters kunnen op drie niveaus een rol spelen, nl. op het niveau van de bedrijfstak, op het niveau van de onderneming en tenslotte op het niveau van de middelen en vaardigheden in de onderneming. Wanneer we deze drie niveaus bekijken voor waardecreatie worden de relevante vragen: In welke mate laat de bedrijfstak toe waarde te ontketen? In welke positie bevindt de onderneming zich om waarde te genereren? En tenslotte, welke strategische middelen en vaardigheden zullen instaan voor de waardecreatie?

Dezelfde niveaus gelden ook voor de tweede parameter, de *waardetoeëigening*. De vragen die hierbij dan respectievelijk dienen gesteld te worden, zijn: Kunnen de spelers in de bedrijfstak de waarde verzilveren? Is een bedrijf in staat de waarde die ze creëert ook voor zichzelf te houden? Aan

welke voorwaarden dienen strategische middelen en vaardigheden te voldoen om waardetoeëigening te garanderen? Wat ons vooral interesseert, is de laatste vraag: Hoe kunnen we middelen en vaardigheden identificeren die toelaten de waarde die ze genereren zelf te oogsten en niet te laten wegsnoepen door derden?

Waardecreatie



Waardetoeëigening

Figuur 2: Waardecreatie versus waardetoeëigening, naar Paul Verdin, 1999

Bij een nauwkeurigere blik op bovenstaande figuur merken we dat er wel degelijk probleemzones opduiken in dit procédé. Enkele blokjes zijn helemaal niet gunstig om toe te behoren. Het is dan ook zaak zo snel mogelijk in het beste vakje terecht te komen.

Enkele firma's die zich in dergelijke blokjes bevinden, worden hier beknopt geanalyseerd. Zo kan men de Nederlandse multinational Philips plaatsen in het vakje linksboven. Philips slaagt er immers in jaar na jaar innovatieve eindproducten te ontwerpen die de klantentevredenheid meer dan overtreffen, maar door interne slack en slecht werkende "isolerende

mechanismen¹¹ moeten zij leidzaam toezien hoe veel van hun waarde wegvloeit naar concurrenten. Wal-Mart daarentegen kan zichzelf in de Hemel prijzen, aangezien zij erin slagen niet alleen waarde te genereren voor hun cliënteel, maar deze ook voor een groot stuk zelf kunnen incasseren. Wat is dan het verschil tussen een Philips en een Wal-Mart? Wat kan Philips doen om in de Hemel terecht te komen? Enkele tips voor Philips worden hieronder opgesomd.

1.3.2. Imitatie

Een eerste gevaar voor de waardetoeëigening van een onderneming komt van imitatie. Wanneer een vaardigheid makkelijk te imiteren is, spreekt het voor zich dat de waarde die door deze vaardigheid gecreëerd kan worden slechts van voorbijgaande aard zal zijn. Slimme concurrenten zullen het voordeel immers zelf proberen te kopiëren met als logisch gevolg dat het voordeel “an sich” als sneeuw voor de zon zal verdwijnen. Dit is te wijten aan het feit dat iedereen toegang zal hebben tot hetzelfde voordeel en door een prijzenslag zal niemand nog superieure winsten kunnen behalen met het gecopieerde voordeel.

Het is dus zaak voor een onderneming om een unieke vaardigheid op te bouwen die moeilijk te imiteren valt. Om dit te realiseren, is het best “isolating mechanisms” (Rumelt, 1984) te installeren. Deze “isolerende mechanismen” of imitatiebarrières maken het voor tegenstanders een stuk ingewikkelder om het voordeel van een vindingrijker concurrent na te bootsen. Zo zijn bijvoorbeeld sommige typen van first mover advantages¹² een hinderpaal voor al te ijverige indringers. Ook de omschakelingskosten die een klant oploopt wanneer hij naar een imiterende concurrent overloopt, kunnen gecategoriseerd worden onder deze “isolerende mechanismen”. Patenten, bedrijfsgeheimen, bezit van complementaire activa en de dreiging van weerwraakacties¹³ zijn andere barrières. Deze mechanismen zijn dus positief voor het waardecreatieproces van de onderneming. Condities voor niet-imiteerbaarheid of voor het opbouwen van “isolerende mechanismen” zijn:

- ◆ *Inefficiënties van snel zijn (time compression diseconomies)*: Men spreekt van deze inefficiënties wanneer men een voordeel dat men geleidelijk opgebouwd heeft, niet versneld kan inlopen door de procedure vlugger te doorlopen. Coca-Cola levert een prima illustratie. Dit bedrijf heeft een uitstekende reputatie en een zeer uitgebreide klantenbasis weten uit te bouwen door jaarlijks een aanzienlijk budget te investeren in reclame. Deze incrementele inspanning geeft Coca-Cola een voordeel dat niet bij te benen is door een nieuw opgestarte onderneming die beslist eenzelfde budget eenmalig uit te geven aan advertenties. Aangezien dit in sequentie moet gebeuren, heeft Coca-Cola dus een praktisch niet in te halen voorsprong.

- ◆ *Het rijkdomssyndroom (asset mass efficiencies)*: Dit wordt best geïllustreerd door de uitspraak “the rich is getting richer”. Dit betekent zoveel als wanneer een onderneming reeds veel van een bepaald iets in haar bezit heeft, het relatief makkelijk is een bijkomende eenheid van datzelfde te verwerven. Gesteld dat een bedrijf beschikt over een aanzienlijk vreemd vermogen, dan zal het relatief makkelijk zijn om een grote lening aan te gaan. Gegeven de naambekendheid, de grootte van de operaties en tal van andere verwante fenomenen¹⁴ zal het een dergelijke onderneming minder moeite kosten kapitaalverschaffers te overtuigen een grote lening toe te staan. Wanneer het vreemd vermogen van dat bedrijf reeds aanzienlijk is, kan dit dus zonder veel inspanning nog groter gemaakt worden.

- ◆ *Verbondenheid door veelheid (interconnectedness of asset stocks)*: Wanneer men een grote hoeveelheid van iets bezit, is het relatief makkelijk andere verwante dingen aan te trekken. Wanneer een onderneming een goede reputatie bezit, is het makkelijker bekwaame en gemotiveerde mensen te lokken. De goede reputatie opgebouwd door het excellent uitvoeren van activiteiten stelt de onderneming aldus in staat een bekwaam personeelsbestand uit te bouwen, wat op zijn beurt leidt tot meer innovatiekracht, betere prestaties, ... Dit is best te vergelijken met een cirkelbeweging waarin de onderscheiden elementen elkaar steeds meer versterken.

- ◆ *Aftakeling van activa (asset erosion)*: De activa die de firma bezit, mogen slechts aan een zeer langzame aftakeling onderhevig zijn. De eigenschappen van dit voordeel mogen slechts heel geleidelijk hun waarde verliezen. Des te trager dit proces gaat, des te waardevoller de activa voor het bedrijf. Wal-Marts logistieke operaties staan al decennialang garant voor een hoge omzet. Een tegenvoorbeeld is dan de semiconductorindustrie. In deze sector is het cruciaal niet op zijn lauweren te gaan rusten, maar steeds innovatief te blijven, aangezien een troef vandaag morgen al weer voorbijgestreefd kan zijn. Dit proces werd al in de jaren '30 ter boek gesteld door de bekende econoom Joseph Schumpeter die het “creatieve destructie” noemde. Dit betekent zoveel als golven van innovatie die door het ondernemerlandschap trekken. De vroege pioniers kunnen dan substantiële winsten realiseren door te surfen op een dergelijke golf. Maar er zijn kapers op de kust. Ondernemingen die afwachten en nadien de beste strategieën en vaardigheden kopiëren, vernietigen deze hoge winsten. Aaker & Day (1986) noemen dergelijke bedrijven “konijntjesbedrijven¹⁵” (“rabbit firms”) wegens de snelle toetreding, snelle vermenigvuldiging en al even snelle uitroeiing van het voordeel. Besluit: het merendeel van de middelen en vaardigheden hebben een beperkte levensduur door de erosie van hun voordeel en zijn slechts tijdelijk winstgevend te noemen.
- ◆ *“Wat-is-nu-de-oorzaak”-fenomeen (causal ambiguity)*: Dit fenomeen duidt erop dat het onvoldoende is alle elementen in plaats te hebben, er blijft nog steeds een vorm van onzekerheid over. Het feit dat het onmogelijk is te ontrafelen wat het voordeel juist is of hoe het te kopiëren, noemt men causale ambiguïteit. Dit fenomeen ziet men vaak bij Japanse bedrijven. Men kan een waslijst opmaken van mogelijke oorzaken van succes, maar het finale ingrediënt of recept blijft een goed verborgen geheim.

1.3.3. Substitutie

De tweede dreiging is substitueerbaarheid. Sinds Porter zijn vijfkrachtenmodel opstelde, is elke ondernemer op zijn hoede voor deze

dreiging. Het voornaamste kenmerk van deze bedreiging is dat een alternatief wordt ontwikkeld voor de middelen en vaardigheden van de onderneming. Er wordt met andere woorden een substituuut ontwikkeld dat in de ogen van de consument de taak minstens zo goed vervult als de oorspronkelijke vaardigheid en zo mogelijk aan een lagere kost. Denken we maar aan de commotie veroorzaakt door de Virginvluchten in Europa. Naast de duurdere vluchten van Sabena en andere luchtvaartmaatschappijen biedt het bedrijf van multimiljonair Richard Branson een valabel alternatief om zich snel door het luchtruim te verplaatsen. Hij heeft dus gekozen om met behulp van een lage-kostenstrategie en het daarmee gepaard gaande gebrek aan comfort zoals een lekkere maaltijd of wat extra beenruimte de concurrentie aan te gaan met de charters van Sabena.

1.3.4. Hold-up

Derde obstakel voor de waardetoeëigening van vaardigheden en middelen is het hold-upprobleem. Hold-up duidt eigenlijk op een kraantje aan het einde van de rit waardoor de waarde die gecumuleerd werd tijdens het productieproces vloeit naar een andere dan de rechtmatige eigenaar. Deze rechtmatige eigenaar beschikt over de schaarse productiefactoren waarmee hij produceert. Toch is het vaak niet mogelijk de volledige waarde naar zich toe te trekken door het bestaan van wat men in de Engelstalige literatuur “hold-up”¹⁶ noemt. Iemand¹⁷ verhindert de volledige waardetoeëigening aangezien deze een belangrijk complementair voordeel in bezit houdt.

Kijken we maar naar de voetbalwereld. De clubs zelf kunnen onmogelijk rijk worden en teren op hun geldreserves aangezien zij werken met “cospecialized assets”¹⁸: de spelers. Aangezien de spelers tot nader order het mooi weer uitmaken bij de clubs, staan zij erop het grootste deel van de gecreëerde waarde naar zich toe te trekken. Hun inkomens zijn dan ook enorm, terwijl de clubs eigenlijk bezitter zijn van deze spelers (door de vaak al onwaarschijnlijk hoge transfertsommen, de infrastructuur, de know-how, ...). De clubs kunnen dus hun investering niet ten volle laten renderen door de waarde-aftapping van de kant van het team.

Het gebruik van patenten is dan weer een voorbeeld om de gecreëerde waarde wel zelf te oogsten. Door aanvraag van een patent krijgt men een quasimonopolie op de uitbating van de neergelegde kennis. De omzet die hiermee verdiend kan worden, vloeit dus rechtstreeks in het laatje van de patentaanvrager. Toch is ook deze situatie niet eeuwigdurend. Dit wordt geïllustreerd door Todd's schoenen. Hun model van schoenen was gepatenteerd, dus enkel dit bedrijf kon het bijhorende design ten gelde maken. Maar aan alle mooie liedjes komt een einde, zo ook voor Todd's. Eenmaal het patent verlopen, werd het snel door andere schoenfabrikanten gecopieerd en verdween het exclusieve voordeel voor Todd's.

1.3.5. Nalatigheid

Tenslotte dient men zich te hoeden voor "slack"¹⁹. Slack is een soort van nalatigheid die ervoor zorgt dat men de voordelen die men heeft, snel weer kwijt raakt. Machines die verouderen worden niet vervangen, sleutelpersonen die cruciaal zijn in het waardecreatieproces scholen niet bij, ... Dit zijn enkele voorbeelden van hoe men waarde misloopt door eigen nalatigheid. Potentiële renten worden dus niet omgezet in werkelijk gerealiseerde meerwaarden. In feite heeft men als bedrijf de kip met de gouden eieren, maar door deze te verwaarlozen sterft ze een eenzame dood. Waarschijnlijk scenario is de komst van een turn-aroundmanagement dat de waarde van de assets wel inziet, ze weer opblinkt en ten gelde maakt. Het identificeren en elimineren van de slack is dan haar voornaamste drijfveer²⁰.

1.3.6. Besluit

Een winstmaximaliserende onderneming zal zich dus niet alleen genoodzaakt zien de potentiële renten van haar middelen en vaardigheden naar een zo hoog mogelijk niveau te tillen, ze moet ook in staat zijn deze potentiële renten om te zetten in werkelijk gerealiseerde renten en bovendien ervoor zorgen dat ze de waarde van deze gerealiseerde renten volledig zelf kan innen. De belangrijkste middelen en vaardigheden voor een onderneming

mogen dan ook niet imiteerbaar of substitueerbaar zijn, niet aan slack onderhevig zijn en (co)specialized assets mogen niet in staat zijn de waarde af te tappen. Deze middelen en vaardigheden noemt men dan de firma's "kroonjuwelen". Eenmaal deze kroonjuwelen geïdentificeerd, is het van essentieel belang deze op een zo efficiënt mogelijke manier in te zetten aangezien zij een scharnierrol spelen in de concurrentiestrategie van de onderneming.

1.4. Blick op oneindig?

Wanneer een onderneming na een omvangrijk proces haar kernvaardigheden gelocaliseerd heeft en nagegaan heeft of deze wel verdedigbaar zijn tegen kwalijke invloeden van buitenaf is de tijd rijp om een blik naar de toekomst te werpen. De kernvaardigheden zullen immers niet tot in het oneindige bron zijn van hoge rendementen. Wat dit betekent voor middelen en vaardigheden wordt duidelijk in hetgeen volgt.

1.4.1. Kroonjuwelen bedreigd?

Aangezien voordelen geen onbeperkte levensduur hebben, is het noodzakelijk de kroonjuwelen van een onderneming regelmatig op te poetsen en aan te passen aan de veranderende marktcontext. Indien een onderneming dit nalaat, zal de waarde ervan weggeknabbeld worden door tijd en concurrentie²¹. In de huidige omgeving, gekenmerkt door snel veranderende voorkeuren en moordende concurrentie, is het immers cruciaal niet te blijven stilstaan, maar steeds bereid te zijn kort op de bal te spelen en onmiddellijk, vaak nog voor ze geuit worden, gehoor te geven aan (nieuwe) klantenverzuchtingen. Het nieuwe credo in de bedrijfswereld lijkt wel "stilstaan is achteruitgaan". Bedrijven worden dagelijks geconfronteerd met compleet nieuwe of drastisch gewijzigde klantenbehoeften. Dit is het gevolg van consumenten die zich steeds minder verbazen over hippe eigenschappen en zich steeds meer veeleisend opstellen. Het voortdurend werken aan een betere vervulling van de klantentevredenheid is dan ook tot actuele

bedrijfsnorm gebombardeerd. Ondernemingen die vroeger tot de top behoorden op het vlak van behoeftebevrediging raakten in veel gevallen hun comfortabele positie kwijt aan “visionaire” ondernemingen die deze klantgerichtheid tot *raison d'être* hebben uitgeroepen. Voortdurende aandacht door het uitzetten van voelsprietten bij de consument en continue en aanzienlijke marketinginvesteringen zijn onmisbaar geworden in een op hol geslagen consumentenwereld... Belangrijk in de strijd om het verwerven van een voordeel uit klanttevredenheid is dan:

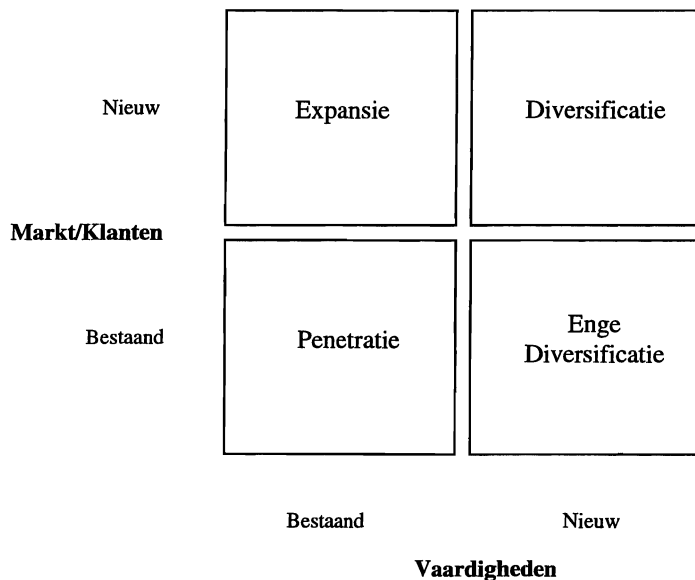
- ✓ Het identificeren van een behoefte die de consument zelf (nog) niet kan verwoorden
- ✓ Het vinden van nieuwe klantenniches die nog niet bediend worden
- ✓ Het creëren van nieuwe klantenbehoeften
- ✓ Het voorspellen van wijzigingen in klantenbehoeften nog voordat ze effectief plaatsvinden

De multinational Coca-Cola onderkent dit fenomeen, en haar nieuwe topman, Douglas Daft, beaamt: “Als je het concept van een merk kan blijven vernieuwen, blijft dat concept bestaan. Als het concept nooit verdwijnt, zal een merk dat zichzelf blijft opnieuw uitvinden ook altijd blijven bestaan. Als je niet langer in staat bent te vernieuwen, dan is het merk gedoemd te verdwijnen.”

De les die hieruit getrokken kan worden, is de volgende. Om als gevestigde onderneming aan snel evoluerende trends het hoofd te bieden, moet er op continue basis geïnvesteerd worden in nieuwe middelen en vaardigheden. Eveneens is het noodzakelijk verder te bouwen aan reeds verworven middelen en vaardigheden en ze niet te laten verkommen en wegglijden. Concurrentiestrategieën moeten dan een hefboom worden om flexibele middelen en vaardigheden uit te bouwen in aantrekkelijke sectoren zodat deze blijvend bijdragen tot een concurrentieel voordeel.

1.4.2. Bepalen van strategische opties

Met dit deeltje bouwen we een stukje verder op wat we in 1.4.1 reeds aangehaald hebben. We gaan na hoe we de toekomst succesvol kunnen inzeilen aan de hand van gekozen middelen en vaardigheden. Om dit doel te bereiken, steunen we op een schema ons aangereikt door Igor Ansoff. Deze matrix werd dan ook de *Ansoff matrix* gedoopt. Wat revelerend is aan deze matrix, is dat hij toelaat de strategische opties van een onderneming in kaart te brengen. Hij stipt dus aan waar de onderneming naar toe kan gaan gegeven de waarden op 2 variabelen.



Figuur 3: De Ansoff matrix

De 2 parameters die hierbij te onderscheiden zijn, zijn enerzijds de markt of het klantenpotentieel, anderzijds de vaardigheden van de onderneming. De vier blokjes in de Ansoff matrix zijn dan een combinatie van deze twee variabelen. Zo kan een firma op basis van reeds ter haar beschikking staande vaardigheden beslissen haar marktpotentieel uit te breiden naar nieuwe

marktsegmenten. Een voorbeeld daarvan is de evolutie in het gebruik van de GSM. Eerst werd voornamelijk de professionele gebruiker geviseerd die het toestelletje zou gebruiken voor zakelijk gebruik. Door prijsdalingen en betere bereikbaarheid werd de markt voor GSM-operatoren echter danig *geëxpandeerd* en worden nu ook schoolgaande jeugd, kotstudenten en andere privégebruikers potentiële klanten van het machientje. *Penetratie* is dan dat men met bestaande vaardigheden reeds verworven gebruikers wenst te bedienen. Men biedt een bestaand product aan aan de reeds voorheen gedefinieerde klantenbasis, maar men wenst een verhoogd gebruik/aanschaf van het product te bewerkstelligen. In plaats van zich éénmaal per week een krant aan te schaffen, wil men zijn klanten ertoe aanzetten dagelijks een dagblad te kopen.

Men is echter niet gebonden aan bestaande vaardigheden, het is eveneens mogelijk nieuwe vaardigheden te verwerven door overnames of door interne ontwikkeling. Wanneer er met deze nieuw verworven vaardigheden bestaande klantensegmenten worden bediend, spreekt men van *enge diversificatie*. *Diversificatie* is dan het bedienen van nieuwe markten met nieuwe vaardigheden.

Drie blokjes in de Ansoff matrix duiden dus op nieuwe avonturen. Er is evenwel voorzichtigheid geboden bij deze strategie van uitbreiding, want er liggen risico's op de loer.

Twee cruciale valkuilen die vaak voorkomen wanneer een onderneming beslist uit te breiden, hebben te maken met overmoed van de moederonderneming. Vooreerst hebben veel managers de neiging de overdraagbaarheid van middelen en vaardigheden te overschatten. Gezien hun vaak inflexibel²² karakter loopt dit meestal falikant af. Denken we maar aan de recente miskleun van BMW door de acquisitie van Rover. Aangezien BMW prima resultaten behaalde in de automobiellindustrie met hun huiskmerk werden ze overmoedig en besloten ook het problemenkindje Rover onder de vleugels te nemen en te saneren. Door scha en schande is echter duidelijk geworden dat deze klus te zwaar was, en Rover werd terug in het uitstalraam geplaatst.

Tweede probleem kan komen van het feit dat managers denken dat ze met generische vaardigheden een uitgebreid scala van industriën de baas kunnen. Chrysler maakte die fout wanneer het besloot toe te treden tot de ruimtevaartindustrie door Gulfstream Aerospace Corporation over te nemen. Vaardigheden in design en productie maakten Chrysler blind voor de realiteit. Jammer genoeg bleken deze deskundigheden onvoldoende in de technisch zeer vernuftige ruimtevaartsector en vijf jaar later werd de operatie afgeblazen en weerom verkocht. Tweede voorbeeld wordt gegeven door Wal-Marts acquisitie van de Canadese Woolco-keten. Gezien hun uitstekende prestaties in de States poogde Wal-Mart met eenzelfde aanpak een aanverwante markt (de Canadese) in te palmen. Dit bleek echter een miskleun van formaat. Voor drie opeenvolgende jaren bleek deze activiteit uiterst verlieslatend, wat de bedrijfsleiding met de handen in het haar achterliet. Achteraf herstelden ze hun fout door aanzienlijke investeringen in remodelling en logistiek en met het invoeren van “lokale”, aan de Canadese consument aangepaste, producten.

1.5. Besluit

Firma's dienen niet alleen oog te hebben voor hun externe omgeving, ook een inwaartse blik is bijzonder revelerend. Dit gebeurt in wat men de “resource-based view of the firm” noemt. Deze instelling bewijst dat middelen en vaardigheden aan de basis kunnen liggen van een concurrentieel voordeel. Dit concurrentieel voordeel blijkt één van de pijlers te zijn waar de hedendaagse strategische literatuur op gestoeld is. Concurrentiële voordelen stellen de onderneming in staat hogere resultaten te noteren dan hun rivalen. Ze kunnen voortkomen uit rentecreërende factoren (iets wat de onderneming heeft) of uit kernvaardigheden (iets wat de onderneming kan). Vier stappen scheiden een algemene vaardigheid van een kernvaardigheid. Eenmaal men kernvaardigheden opgebouwd heeft in de onderneming, is het cruciaal deze te verdedigen tegen imitatie, substitutie, hold-up of slack. Kernvaardigheden die deze vier tests doorstaan, noemt men “kroonjuwelen”. Van belang is dan deze kroonjuwelen regelmatig aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Eveneens moet men als succesvolle onderneming

voortdurend investeren in nieuwe middelen en vaardigheden, die later kunnen uitgroeien tot kroonjuwelen. Wil men deze kroonjuwelen ook transfereren naar andere markten, is het belangrijk de gepaste strategische optie uit te dokteren. Strategische opties die het best aansluiten bij wat de onderneming als toekomst voor ogen heeft, worden schematisch weergegeven in de Ansoff matrix.

1.6. Lijst van geraadpleegde werken

1. BARNEY, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120, 1991.
2. BARNEY, J.B.: Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241, 1986.
3. BARTLETT, C. and GHOSHAL, S.: Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, 12: 5-16, 1991.
4. BESANKO, D.; DRANOVE, D.; and SHANLEY, M.: *Economics of Strategy*. New York, John Wiley & Sons, Inc. 1996.
5. CHANG, S.-J. and SINGH, H.: Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, 21: 142000.
6. CHATTERJEE, S. and WERNERFELT, B.: The link between resources and type of diversification: theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12: 33-48, 1991.
7. CHATTERJEE, S. and WERNERFELT, B.: Related or unrelated diversification: a resource-based approach. 1986.
8. COLLIS, D.J. and MONTGOMERY, C.A.: Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128, 1995.
9. COLLIS, D.J. and MONTGOMERY, C.A.: Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 71-83, 1998.
10. D'AVENI, R.A.: Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Executive*, 9: 121995.
11. D'AVENI, R.A.: Omgaan met hyperconcurrentie. Schoonhoven, *Academy of management executive*, 1996.

12. DIERICKX, I. and COOL, K.: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, **35**: 1504-1513, 1989.
13. FUCHS, P.H.; MIFFLIN, K.E.; MILLER, D.; and WHITNEY, J.O.: Strategic integration: competing in the age of capabilities. *California Management Review*, **42**: 118-147, 2000.
14. GHEMAWAT, P.: Commitment, the dynamic of strategy. New York, USA, Free Press, 1991.
15. GRANT, R.M.: Analyzing resources and capabilities. In *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*, pp. 461 Edited by R.M. Grant. USA, Blackwell Publishers Inc. 1997.
16. GRANT, R.M.: The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135, 1991.
17. HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K.: Competing for the future. *Harvard Business Review*, **72**: 61994.
18. HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K.: Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 121991.
19. HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K.: Strategic intent. *Harvard Business Review*, 63-76, 1989.
20. KLEIN, B.: Why hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships. *Economic Inquiry*, **XXXIV**: 444-463, 1996.
21. KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G.; and ALCHIAN, A.A.: Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law & Economics*, **21**: 297-326, 1978.
22. KLEIN, B. and LEFFLER, K.B.: The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, **89**: 615-641, 1981.

23. LIPPMAN, S.A. and RUMELT, R.P.: Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, **13**: 201982.
24. MONTEVERDE, K. and TEECE, D.J.: Appropriable rents and quasi-vertical integration. *Journal of Law & Economics*, **XXV**: 321-328, 1982.
25. NELSON RICHARD R.: Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, **12**: 61-74, 1991.
26. PENROSE, E.T.: *The theory of the growth of the firm*. Great Britain, Basil Blackwell, 1959.
27. PETERAF, M.A.: The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179-191, 1993.
28. PORTER, M.E.: Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 1991.
29. SZULANSKI, G.: Appropriative capabilities: appropriating rents from existing scarce assets. 1-36, 1993.
30. TEECE, D.; PISANO, G.; and SHUEN A.: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, **18**: 251997.
31. WERNERFELT, B.: From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, **14**: 91989.
32. WERNERFELT, B.: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180, 1984.
33. WERNERFELT, B.: The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, **16**: 171-174, 1995.
34. WERNERFELT, B. and MONTGOMERY, C.A.: Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, **78**: 51988.
35. WILLIAMSON, P.J.: Strategy as options on the future. *Sloan*

management review, 101999.

1.7. Lijst van figuren

<i>Figuur 1: Van activiteit tot resultaat</i>	<i>6</i>
<i>Figuur 2: Waardecreatie versus waardetoeëigening, naar Paul Verdin, 1999</i>	<i>12</i>
<i>Figuur 3: De Ansoff matrix</i>	<i>20</i>

¹ Michael E. Porter, “*Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*”, The Free Press, 1980.

² Het lijkt wel of de meest gunstige situatie deze is die een combinatie van beide voordelen inhoudt. Toch is dit slechts in zeer uitzonderlijke gevallen te realiseren aangezien men verzeild zal raken in een toestand die Porter (1985) “*stuck in the middle*” getermd heeft. Dit duidt er dan op dat men noch het éne, noch het andere superieur zal uitvoeren en zo uiteindelijk het voordeel door een gefocuste concurrent (die wel een bewuste keuze gemaakt heeft) ziet wegkapen.

³ Het begrip “rente” duidt op het verschil tussen de opbrengsten en de kosten van een onderneming wanneer een concurrentieel evenwicht bereikt is.

⁴ Dit dient echter genuanceerd te worden. Op korte termijn kan een onderneming moeilijk wijzigingen aanbrengen aan de structuur van haar bedrijfstak. Op middellange en lange termijn is dit echter niet uitgesloten.

⁵ Caves, 1980.

⁶ Waardecreatie door differentiatie gebeurt wanneer de klant bereid is meer te betalen voor het eindproduct aangezien dit beter beantwoordt aan zijn verlangens. Dit beter aansluiten bij de behoeftes van de consument kan te wijten zijn aan objectieve kenmerken (vb. een hogere draaicapaciteit van een wasmachine) of aan subjectieve eigenschappen van het eindproduct (vb. het imago gecreëerd door reclame). Porter (1985) noemt deze laatste kenmerken “signalen van voordeel”.

⁷ Lage kosten leiden tot een lagere prijs en zijn interessant voor een prijsgevoelig publiek. De Amerikaanse distributiereus Wal-Mart heeft dit zeer goed begrepen.

⁸ Zie ook 1.3. Verdedigbaarheid.

⁹ Zie 1.1.2. Kernvaardigheden.

¹⁰ Met uniek wordt 'oneindig moeilijk en duur om te kopiëren' bedoeld (Conner, 1991).

¹¹ Zie verder onder 1.3.2. Imitatie.

¹² Met first mover advantages worden de voordelen bedoeld die een onderneming heeft wanneer ze als eerste een markt betreedt. Wanneer dit gebeurt, zal ze oa. als eerste een groot marktaandeel kunnen opbouwen. Een tweede "mover" moet dan de technologie aanleren en kopiëren, de klanten overtuigen dat zijn product waardevol(ler) is, ..., een zware klus gegeven dat consumenten niet willen en vaak zelfs niet kunnen overschakelen. Men zegt dat de eerste onderneming in dit geval een "first mover advantage" (voordeel van eerst te zijn) bezit.

¹³ Cfr. G. Szulanski, *"Appropriative capabilities: appropriating rents from existing scarce assets"*, INSEAD working paper, 1993.

¹⁴ Zie ook volgende puntje "verbondenheid door veelheid".

¹⁵ Cfr. Aaker, D.A. & G.S. Day, *"The perils of high-growth markets"*, Strategic Management Journal 7: 409-421, 1986.

¹⁶ Cfr. Benjamin Klein, “*Why hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships*”, *Economic Inquiry*, Vol. XXXIV, July 1996, 444-463.

¹⁷ Algemeen kan men stellen dat die ‘iemand’ een machtige ‘stakeholder’ is. Een stakeholder is dan een belanghebbende van de onderneming, zoals een leverancier, een omwonende, de regering, ...

¹⁸ Cfr. Pankaj Ghemawat, “*Commitment, the dynamic of strategy*”, The Free Press, 1991, pp. 95. Szulanski (1993) maakt een onderscheid tussen “specialized” en “cospecialized” activa, waarbij de eerste term duidt op het feit dat de afhankelijkheid tussen de complementaire activa in handen gehouden door twee verschillende partijen (hier: spelers versus club) unilateraal is, terwijl bij het tweede begrip de afhankelijkheidsrelatie bilateraal is. Beide vormen van activa kunnen leiden tot opportunistisch gedrag na de contractondertekening. Toch zal dit gedrag vaker voorkomen bij een partij die een “specialized” actief bezit, aangezien deze partij over een grotere onderhandelingsmacht kan beschikken.

¹⁹ Slack kan men in de gevestigde strategieliteratuur ook terugvinden onder de benaming “X-inefficiënties” (Leibenstein, 1966; Williamson, 1985). Deze term duidt op de inefficiënties van ondernemingen in het verwerven en gebruiken van schaarse inputfactoren. Oorzaak van dit fenomeen is voornamelijk te vinden in de interne keuren van de onderneming, met name de manke organisationele vaardigheden. Scheiding van leiding en eigendom, gebruik maken van compromissen bij probleemoplossing, mank lopende communicatie van top naar basis en vice versa zijn daar dan enkele voorbeelden van.

²⁰ Identificatie van slack wordt gecompliceerd door het feit dat de aanwezigheid en grootte van slack moeilijk te meten en te kwantificeren

valt. Eliminatie door het turn-aroundmanagement gebeurt dan door een mix van goeie personeelsincentives, feedbackmechanismen en monitoring in het bedrijf te formaliseren.

²¹ Richard D'Aveni spreekt in deze context van hyperconcurrentie, cfr. R. A. D'Aveni, "*Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*", Academy of Management Executive, 1995, Vol. 9 No. 3 pp.45-57.

²² Flexibel dient in deze context begrepen te worden als de mogelijkheid middelen en vaardigheden in te zetten voor de productie van meer dan één enkel eindproduct. Door Chatterjee & Wernerfelt (1986) wordt deze eigenschap "fungible" genoemd.